

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

**РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ
ВИРІШЕННЯ**

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОГО СЕМІНАРУ**

26 вересня 2024 року

Київ – 2024

**РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ
ВИРІШЕННЯ**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
НАУКОВО–ПРАКТИЧНОГО СЕМІНАРУ

26 вересня 2024 року

Видання університету – 2024

Ризики при реалізації військової кадрової політики: проблеми та шляхи їх вирішення: зб. матеріалів наук–практ. семінару (Київ, 26 вересня 2024 р.). – К.: Національний університет оборони України, 2024. – 181 с.

Збірник матеріалів науково–практичного семінару “Ризики при реалізації військової кадрової політики: проблеми та шляхи їх вирішення”, що відбувся 26 вересня 2024 року у Національному університеті оборони України, містить доповіді і виступи учасників семінару.

У матеріалах доповідей і виступів учасників семінару та у ході їх обговорення учасники семінару зосередили увагу на проблемних питаннях щодо ризиків при реалізації військової кадрової політики.

За загальною редакцією кандидата військових наук, старшого наукового співробітника полковника Тіхонova Григорія Митрофановича – начальника кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно–штабного інституту застосування військ (сил) Національного університету оборони України.

Відповідальний за випуск: доктор філософії, підполковник Князєв Сергій Миколайович – провідний науковий співробітник науково–дослідної лабораторії проблем підготовки військ (сил) та кадрового менеджменту кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно–штабного інституту застосування військ (сил) Національного університету оборони України.

За зміст наданих матеріалів та їх відповідність вимогам керівних документів України відповідають автори доповідей (виступів).

ЗМІСТ

Тіхонов Г.М. Вступне слово	11
Тіхонов Г.М., Павлюк О.О., Ткаченко В.О. Підготовка фахівців служб персоналу як основний напрямок розвитку військової кадрової політики: проблеми та шляхи їх вирішення.....	13
Георгадзе О.А., Горбач Р.Я. Проблемні питання організації базової загальновійськової підготовки та шляхи їх вирішення.....	15
Миколенко Ю.М., Ткачов В.В. Фактори, що впливають на ефективність діяльності служб персоналу Збройних Сил України в умовах правового режиму воєнного стану.....	17
Ємцов А.А., Шиляєв Ю.В. Принципи управління кар'єрою військовослужбовців на період дії правового режиму воєнного стану (стану війни)	19
Князєв С.М., Кондратюк Д.М. Методика управління ризиками в системі управління персоналом Збройних Сил України.....	27
Лопатко О.В. Пропозиції щодо удосконалення системи комплектування військових частин Повітряних Сил Збройних Сил України військовослужбовцями рядового та сержантського складу військової служби за призовом під час мобілізації в особливий період.....	30
Груньський І.В. Аналіз діючої системи управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України.....	31
Борзенков В.І. Удосконалення системи збору, обробки та аналізу даних про укомплектованість особовим складом при оптимізації ризиків реалізації військової кадрової політики.....	34
Кравченко А.В., Качаненко М.М. Напрямки удосконалення роботи служб персоналу Збройних Сил України в умовах воєнного стану.....	36

Даценко О.П., Федоренко І.М., Чужа Б.В. Методологічні засади аналізу ризиків.....	39
Золотов А.В. Центр оцінки як ефективний інструмент прийняття кадрових рішень в умовах воєнного часу.....	41
Костенко Ю.І., Федорович В.В. Ризик як об'єкт управління.....	44
Красота І В., Солодовник С.В. Основні концепції управління ризиками.....	46
Георгадзе О.А., Булахов О.Ю. Пропозиції щодо удосконалення бойового злагодження військових частин.....	48
Георгадзе О.А., Данилов Ф.А. Пропозиції щодо удосконалення відновлення боєздатності військ (сил) в умовах воєнного стану.....	50
Пехота С.Г., Стрепетов А.В. Ризики при підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації військовослужбовців, атестації, ротації та посилення моніторингу роботи служб персоналу.....	53
Харабара В.І., Кондратюк О.А. Існуюча система військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу.....	54
Кир'янова О.В. Ризики особистісної демотивації військовослужбовців до навчання у ВВНЗ в умовах воєнного стану.....	56
Безуглий В.М., Дудінова М.П. Напрями розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України.....	59
Чайковська О.Є. Ризики в реалізації військової кадрової політики Збройних Сил України: проблеми та шляхи вирішення.....	61
Боднар О.В. Основні принципи сучасної військової кадрової політики та засади їх формування.....	63

Ключак О.М., Болгарін А.О.	
Ризики реалізації військової кадрової політики під час збройної агресії росії проти України: проблеми та шляхи їх вирішення.....	65
Ніколайчук О.О.	
Перспективи впровадження базової загальновійськової підготовки для громадян України.....	66
Тютюнник В.М.	
Військовий облік людських ресурсів – основа успіху провадження військової кадрової політики.....	70
Бабаджанов С.С.	
Основні ризики роботи служб персоналу при проведенні доукомплектування та покриття втрат особового складу в ході підготовки та проведення операцій військ (сил).....	72
Буренін Д.О.	
Комплектування військових частини сухопутних військ Збройних Сил України військовослужбовцями військової служби за контрактом. проблемні питання та шляхи їх вирішення.....	74
Васькевич Б.А.	
Проблемні питання роботи територіального центру комплектування та соціальної підтримки щодо відбору кандидатів на військову службу за контрактом	77
Ватульов І.А.	
Проблемні питання комплектування військових частин Повітряних Сил Збройних Сил України військовослужбовцями військової служби за контрактом в умовах воєнного стану	78
Волошанський Б.Б.	
Проблемні питання, що виникають в процесі проходження військової служби за контрактом осіб сержантського та старшинського складу.....	80
Гібелінда В.Р.	
Ризики при реалізації військової кадрової політики у військових частин десантно-штурмових військ Збройних Сил України: проблеми та шляхи їх вирішення.....	82
Гета А.М.	
Рекомендації щодо удосконалення системи збору, обробки та аналізу даних про хід мобілізації людських ресурсів для забезпечення якісного комплектування військових організаційних структур.....	84

Глазкова О.Ю.	
Окремі недоліки існуючої системи відзначення державними нагородами особового складу Збройних Сил України.....	85
Голуб Л.Л.	
Проблемні питання під час проходження військової служби за контрактом осіб сержантського і старшинського складу Збройних Сил України в умовах воєнного стану.....	87
Грибельник Є.І.	
Фактори, що впливають на чисельність військовослужбовців Збройних Сил України.....	88
Грищенко М.Д.	
Ризики при реалізації військової кадрової політики в системі нагородження військовослужбовців Збройних Сил України.....	91
Гуменюк В.О.	
Обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності комплектування команд людським мобілізаційним ресурсом.....	93
Дубинець Р.В.	
Проблемні питання та шляхи їх вирішення щодо порядку проведення навчальних зборів з резервістами військового оперативного резерву.....	94
Дубинець Р.В.	
Деякі підходи щодо формування бойового резерву Збройних Сил України.....	97
Жунківська Н.Б.	
Аналіз роботи служб персоналу з відбору на посади державної служби під час повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну.....	100
Захожий С.А.	
Проблемні питання щодо удосконалення системи обліку втрат особового складу в Збройних Силах України.....	101
Заярна Ж.О.	
Класифікація ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів.....	104

Іщенко В.Б.

Ризики при реалізації військової кадрової політики в управлінні кар'єрою офіцерів Збройних Сил України: проблеми та шляхи їх вирішення..... 105

Камінський Д.О.

Проблемні питання комплектування військовослужбовцями органів військового управління та їх вирішення..... 108

Канівченко О.А.

Ключові аспекти та переваги процесів автоматизації організаційно-штатної роботи..... 110

Карплюк Д.П.

Фактори, що впливають на управління проведенням мобілізації людських ресурсів на території відповідальності в умовах введення правового режиму воєнного часу..... 112

Кивлюк С.О.

Проблемні фактори, що впливають на комплектування особовим складом надводних кораблів (катерів) суден Військово-Морських Сил Збройних Сил України..... 114

Круглий Р.В.

Удосконалення роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки щодо формування резерву людських ресурсів..... 115

Крючка М.Л.

Ризики при реалізації військової кадрової політики в системі кадрового менеджменту Збройних Сил України в умовах особливого періоду..... 117

Лабушняк Р.Г.

Проблемні питання, які впливають на ефективність роботи загального (несекретного) діловодства та шляхи їх вирішення..... 119

Леонт'єв І.О.

Аналіз роботи служб персоналу по формуванню військових частин після проведення заходів мобілізаційного розгортання проблемні питання та шляхи їх вирішення..... 121

Лук'янюк О.О.

Удосконалення організаційно-штатної структури військових організаційних структур з урахуванням досвіду збройної агресії російської федерації..... 122

Макарський Ю.Б.

Визначення показників ефективності для оцінки якості ведення обліку та його постійне вдосконалення..... 125

Максимчук Ю.В.

Проблемні питання накопичення ресурсу офіцерського складу запасу за рахунок навчання громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу з урахуванням територіального принципу комплектування..... 127

Манейло М.А.

Ризики при організації питань військового лідерства осіб сержантського, старшинського складу..... 129

Москвин О.В.

Проблемні питання та шляхи їх вирішення щодо рекрутингу у Національній гвардії України..... 132

Мудриченко І.О.

Питання щодо удосконалення системи комплектування військових частин сухопутних військ Збройних Сил України військовослужбовцями рядового та сержантського складу військової служби за контрактом..... 134

Новіков Є.А.

Перспективні напрямки автоматизації в роботі служб персоналу..... 135

Окорська С.В.

Ризики при реалізації військової кадрової політики: проблеми визначення потреби у призові громадян України за призовом осіб офіцерського складу та їх вирішення..... 137

Олійник О.В.

Організація підготовки з мобілізаційних питань територіального центру комплектування та соціальної підтримки..... 139

Оліфір Т.В.

Аналіз існуючої системи збору, обробки та аналізу даних про укомплектованість особовим складом Збройних Сил України в умовах воєнного стану..... 141

Петровський В.В.

Аналіз існуючого рівня мобілізаційної готовності обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки та пропозиції щодо його підвищення..... 143

Онiкiйчук С.С.

Проблемнi питання збору та аналізу iнформацiї про укомплектованiсть вiйськових частин особовим складом, ходу їх доукомплектування та покриття втрат пiд час дiї воєнного стану..... 147

Пилипчук М. В.

Проблеми вiдбору кандидатiв iз числа осiб рядового, сержантського та старшинського складу для вступу до вищих вiйськових навчальних закладiв пiд час введення правового режиму воєнного стану..... 149

Рiзун Д.Д.

Ризики при реалiзацiї вiйськової кадрової полiтики: проблемнi питання комплектування вiйськових частин Вiйськово-Морських Сил Збройних Сил України вiйськовослужбовцями вiйськової служби за контактом та шляхи їх вирiшення..... 153

Руднєв С.О.

Обґрунтування рекомендацiй щодо ефективностi органiзацiйно-штатної роботи органiв вiйськового управлiння в умовах особливого перiоду..... 154

Сампiр I.А.

Проблеми та шляхи мiнiмiзацiї ризикiв при реалiзацiї вiйськової кадрової полiтики та рекрутингу у Збройних Силах України.....156

Сiняков О.В.

Критерiальнi значення якостi органiзацiйних заходiв з питань виконання основних напрямкiв вiйськової кадрової полiтики в системi Мiнiстерства оборони України в умовах особливого перiоду.....157

Солодовник А.О.

Погляди щодо удосконалення атестування вiйськовослужбовцiв Збройних Сил України.....160

Сотник I.С.

Проблемнi питання iндивiдуальної пiдготовки вiйськовослужбовцiв служб персоналу Збройних Сил України та шляхи їх вирiшення.....161

Сугоняко С.М.

Удосконалення роботи територiальних центрiв комплектування та соцiальної пiдтримки з питань оповiщення вiйськовозобов'язаних та резервiстiв.....164

Тiхонов Я.В., Сулима А.М.

Рекомендацiї щодо пiдвищення ефективностi мобiлiзацiйної пiдготовки офiцерського складу.....167

Троценко Р.Л.	
Ризики під час реалізації військової кадрової політики в Збройних Силах України.....	169
Хрупалов І.Ю.	
Проблемні питання роботи служб персоналу з відбору на посади державної служби та шляхи їх вирішення.....	171
Цівка С.О.	
Ризики при реалізації військової кадрової політики у сфері автоматизації та цифровізації процесів обліку та управління персоналом: проблеми та шляхи їх вирішення.....	173
Шарко Д.В.	
Проблемні питання, щодо доукомплектування військових частин та покриття втрат особовим складом під час дії воєнного стану.....	175
Шпак Н.С.	
Ризики та проблеми комплектування підрозділів забезпечення особовим складом у ВВНЗ НГ України.....	178
Ярош О.В.	
Аналіз існуючої системи призову громадян України на військову службу за призовом осіб офіцерського складу.....	179

ВСТУПНЕ СЛОВО

до учасників науково–практичного семінару
начальника кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил)
командно-штабного інституту застосування військ (сил) Національного
університету оборони України,
кандидата військових наук, старшого наукового співробітника
полковника ТІХОНОВА Григорія Митрофановича

“РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ”

Шановні учасники семінару!

Відповідно до Річного плану наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України на 2024 рік, сьогодні 26 вересня 2024 року ми проводимо науково-практичний семінар за темою “Ризики при реалізації військової кадрової політики: проблеми та шляхи їх вирішення”.

З глибоким задоволенням, від імені всього колективу кафедри, радий вітати усіх учасників семінару, зокрема, запрошених представників Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України та наших шановних слухачів.

В сучасних умовах воєнно-політичної обстановки що склалася у ході збройної агресії з боку росії проти України, управління ризиками є важливим елементом при реалізації основних напрямків розвитку військової кадрової політики Збройних Сил України, а саме: залучення на військову службу; управління персоналом; освіта та підготовка кадрів, тощо.

Управління ризиками має стати вирішальною складовою під час планування та прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та завдань служб персоналу різних ланок управління.

Складність управління ризиками в системі управління персоналом Збройних Сил України пов’язана з тим, що багато видів кадрових ризиків є неочевидними. Вони пов’язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа і сутність людини, яка є найскладнішим об’єктом управління. Результатом цього є слабке розуміння до керованості ризиками в системі управління персоналом Збройних Сил України через саму природу людських ресурсів. Крім того, вони відрізняються як за джерелом виникнення, технологією їх оцінки, так і за наслідками ризикових ситуацій для персоналу та військово-організаційних структур.

Отже, тема семінару є актуальною та потребує пошуку і вирішення проблемних питань.

Закликаю усіх учасників семінару до творчого пошуку і вироблення системних пропозицій щодо шляхів вирішення актуальних проблем, пов’язаних із ризиками при реалізації військової кадрової політики.

Сьогоднішня наша спільна робота, стане нашим посильним внеском у справу забезпечення ефективної оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканості нашої держави.

Висловлюю вдячність всім присутнім за те, що знайшли час і можливість взяти участь у роботі семінару.

Запрошую всіх до цікавої, конструктивної та плідної роботи.

застосовується при проведенні аудиторських перевірок, а саме: оцінку ризиків по контрольних точках діяльності. Використання цього методу, а також результати якісного аналізу дозволяють проводити комплексну оцінку ризиків.

Кількісна оцінка ризиків проводиться на основі даних, отриманих при їх якісній оцінці, тобто оцінюватися повинні тільки ті ризики, які присутні при здійсненні конкретної операції алгоритму прийняття рішення. Кількісний аналіз ризиків проєкту передбачає чисельне визначення величин окремих ризиків і ризику проєкту загалом. Кількісний аналіз базується на теорії ймовірностей, математичній статистиці, теорії досліджень операцій.

Для здійснення кількісного аналізу проєктних ризиків необхідні дві умови: наявність базисного розрахунку проєкту та повноцінного якісного аналізу. При якісному аналізі виявляються й ідентифікуються можливі види ризиків проєкту, визначаються й описуються причини і фактори, що впливають на рівень кожного виду ризику. Завдання кількісного аналізу полягає в чисельному вимірі впливу змін ризикованих факторів проєкту на критерії ефективності проєкту.

Вибір конкретного методу аналізу ризику залежить від інформаційної бази, вимог до кінцевих результатів (показників) та до рівня надійності планування. Якісна і кількісна оцінка ризиків можуть використовуватися окремо або разом, залежно від наявного часу і бюджету, необхідності в кількісній або якісній оцінці ризиків.

В цілому, ризик є дією, що виконується в умовах вибору, коли в разі невдачі існує можливість (ступінь небезпеки) опинитися в гіршому становищі, ніж до вибору (чим у разі нездійснення цієї дії). Коректно отримані оцінки ризику мають цінність не стільки самі по собі, скільки у зв'язку з необхідністю прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях. Тобто, для ефективного управління ризиками важливо, щоб всі можливі фактори, що впливають на загальний рівень ризику, були виявлені, ідентифіковані, проаналізовані і ранжовані за важливістю згідно з існуючими методами аналізу ризиків.

полковник **ЗОЛОТОВ А.В.**
НМЦ КП МОУ

ЦЕНТР ОЦІНКИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

В умовах запеклої боротьби проти збройної агресії російської федерації та оголошенням у державі правового режиму воєнного стану особливого значення набуває максимально ефективного використання наявного людського капіталу Сил оборони відповідно до потреб та завдань кадрового забезпечення з урахуванням особистісних та професійних компетентностей, цінностей і досвіду військовослужбовців. Особливо актуальним видається підвищення вмотивованості військовослужбовців, покращення їх

морально-психологічного стану завдяки визначеності, прогнозованості та передбачуваності порядку проходження військової служби, що потребує комплексного об'єктивного оцінювання, спостереження за їх службовою діяльністю та прийняття обґрунтованих кадрових рішень, в т.ч. щодо подальшого призначення на посади за рейтинговим принципом.

Впровадження комплексної системи оцінювання також видається доцільним в контексті розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, що базується на ціннісно-компетентнісному підході. Компетентність – це, динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

Одним з найбільш ефективних інструментів оцінювання, який використовується у збройних силах провідних країн світу (Сполучених штатів Америки, Канади, Великої Британії Норвегії, Данії, Республіки Словенії) на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях є незалежні центри оцінювання (“Ассесмент-центри”), у яких система кар’єрного розвитку базується на моделі компетентностей (спроможностей), що забезпечується освітою, підготовкою, безпосереднім досвідом військовослужбовців всіх рівнів. Ассесмент-центр (центр оцінки) - це незалежний підрозділ, на який покладено завдання проведення комплексного оцінювання персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на проведення діагностики реальних спроможностей військовослужбовців, їх особистісних (психологічних) і професійних особливостей, відповідності посадовим вимогам, і навіть виявлення потенційних можливостей військовослужбовців.

Наприклад, оцінка здатності офіцера виконувати свої обов'язки в збройних силах Норвегії враховує, як індивідуальні характеристики, так і вміння працювати в команді. У документі “Базовий погляд норвезького оборонного відомства на лідерство” (Forsvarets grunnsyn på ledelse) згадуються такі ключові аспекти: ситуаційна обізнаність і здатність до адаптації, довіра й стійкість, згуртованість і співпраця, а також лідерство, засноване на довірі. Ці якості оцінюються шляхом спостереження під час тренувань і навчань, де перевіряється відповідність дій офіцера цінностям і принципам оборони. Крім того, оцінка може включати відгуки начальства і колег, а також офіційні тести для вимірювання цих якостей. Оцінювання компетенцій військовослужбовців включає чотири основні складові освіта та досвід, особисті якості та навички, адаптивність та військові цінності. Кандидати проходять інтерв'ю та оцінюються за їхніми досягненнями під час практики, навчань або попередньої служби.

Одним з стратегічних напрямків роботи Ассесмент-центру є кар’єрний коучінг військовослужбовців, який зазвичай реалізується на базі центрів розвитку (development center), що допомагають військовослужбовцю оцінити власну здатність виконувати завдання за майбутньою посадою, проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, визначити зони розвитку та обрати інструменти самовдосконалення.

Крім того, “оцінка 360” набула широкого застосування у “Ассесмент-центрах” збройних сил провідних країн-членів НАТО інших країн, що забезпечує не лише неупереджене комплексне оцінювання компетентностей військовослужбовців, але й виявлення лідерського потенціалу військовослужбовців різних рівнів.

Не менш ефективним інструментом Ассесмент-центрів є спостереження за особистісними та професійними показниками військовослужбовців, їх підходами до прийняття складних рішень, стресостійкістю в умовах змодельованих ситуацій, наближених до реалій. Зовні метод схожий на навчання, але основна мета - не розвинути вміння та навички, а надати рівні для всіх можливості проявити відповідні компетентності в різноманітних ситуаціях, які виникають під час проходження військової служби та виконання бойових завдань.

Ураховуючи вищезазначене, незалежний асесмент забезпечить вирішення у Збройних Силах України ряду важливих завдань, зокрема:

- здійснити підбір, відбір кандидатів та рейтингування для подальшого призначення на посади в умовах воєнного стану;

- створити кадровий резерв для просування по службі, особливо на командні посади військових лідерів;

- планувати кар’єру військовослужбовця з урахуванням наявних професійних та особистісних компетентностей;

- визначити ефективність навчання та підготовки у Збройних Силах України та адаптивність військовослужбовців до майбутніх посад;

- прогнозувати дії військовослужбовця під час проходження військової служби або виконання бойових завдань;

- утримати на військовій службі кваліфікованих військовослужбовців раціонально здійснюючи призначення на посади за рейтингом;

- надати якісний зворотний зв'язок військовослужбовцю щодо подальшого розвитку та кар’єрного зростання;

- підвищити якість проведення рекрутингових операцій щодо залучення громадян на військову службу за контрактом відповідно до їх потенціалу.

За результатами проведеного аналізу можливо зробити висновок, що асесмент – складний, але стратегічно важливий процес. Він дозволить зрозуміти, яким людським капіталом Збройні Сили володіють, щоб прогнозувати та планувати своє майбутнє, а також кожного військовослужбовця. Тому, удосконалення системи управління кар’єрою військовослужбовців Збройних Сил України шляхом впровадження незалежних “Ассесмент-центрів” дозволить вирішити завдання щодо ефективного підбору, відбору та використання людського ресурсу, починаючи з рекрутингу громадян на військову службу з урахуванням їх потенціалу та в подальшому здійснювати оцінювання відповідно до ціннісно-компетентнісної моделі військового лідерства.